



NBA E LNB. UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING E A INFLUÊNCIA DOS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS*

RESUMO

O objetivo deste artigo visa comparar as semelhanças e diferenças entre as estratégias de marketing da NBA e da LNB, com base e influência de seus principais *stakeholders*. Para a realização deste estudo, optou-se por uma análise descritiva de dados e informações, baseada em uma revisão da literatura disponível e entrevistas com personagens que envolvem as duas instituições. Através de entrevistas e documentos foram coletados dados relevantes para elaboração de comparativo entre as ligas foco do estudo. Apresentou-se ao final da pesquisa um comparativo entre NBA e LNB considerando seus principais *stakeholders*.

Palavras-chave: Estratégia; Marketing Esportivo; *Stakeholders*.

NBA And LNB. A COMPARATIVE ANALYSIS OF MARKETING STRATEGIES AND THE INFLUENCE OF KEY *STAKEHOLDERS*

ABSTRACT

This paper pretend to compare the similarities and differences between the marketing strategies of the NBA and LNB based and influence their key stakeholders. For this study, we chose a descriptive analysis of data and information, based on a review of available literature and interviews with characters that involve the two institutions. Through interviews and documents were collected relevant data for the preparation of comparison between the leagues focus of the study. He introduced himself to the end of the study a comparison between NBA and LNB considering its key stakeholders.

Keywords: Strategy, Sports Marketing and Stakeholders.

NBA Y LNB. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING Y LA INFLUENCIA DE LOS ACTORES PRINCIPALES

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo comparar las similitudes y diferencias entre las estrategias de marketing de la NBA y LNB base y la influencia de sus principales grupos de interés. Para este estudio, se optó por un análisis descriptivo de los datos y la información, basado en una revisión de la literatura disponible y entrevistas con personajes que involucran a las dos instituciones. A través de entrevistas y documentos se recogieron los datos relevantes para la preparación de la comparación entre las ligas foco del estudio. Se presentó a la final del estudio una comparación entre la NBA y LNB considerando sus grupos de interés clave.

Palabras clave: Estrategia; Marketing Deportivo; Las partes Interesadas.

Paulo Fernando Minotti¹
André Rimoli Costi²
Celso Augusto Rimoli³
Rafael de Freitas Vicente⁴

¹ Mestre em Administração pela Universidade Paulista - UNIP. Professor da Universidade Paulista - UNIP. Brasil. E-mail: minottipf@gmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Paulista - UNIP. Professor da Universidade Paulista - UNIP. Brasil. E-mail: andrerrimoli@gmail.com

³ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP. Professor e pesquisador da pós-graduação da Universidade Paulista - UNIP. Brasil. E-mail: celso.rimoli@gmail.com

⁴ Mestre em Administração pela Universidade Paulista - UNIP. Professor da Universidade Paulista - UNIP. Brasil. E-mail: rafaelfvicente@ig.com.br

1 INTRODUÇÃO

Ainda na década de 1890, James Naismith, professor da Young Men Christian Association (YMCA) em Massachusetts, teve a ideia de criar um novo tipo de esporte chamado basquetebol, oriundo da necessidade dos alunos da época, em praticar uma atividade em local fechado (coberto), tendo em vista o clima rigorosamente frio do inverno americano. Com a prática de esportes ao ar livre durante a temporada sem neve, surge a necessidade de uma atividade indoor para os atletas de *rugby* e beisebol, que cobravam a direção da Associação Cristã de Moços (ACM) na época. Sua criação é diferente dos outros tipos de esporte mais conhecidos, que emergiram, basicamente, na Inglaterra para satisfazer a burguesia, considerada a elite europeia (JUNIOR, 2008).

Desde então a modalidade proposta pelo professor Naismith, tomou proporções no cenário mundial, encantando o mundo com atletas habilidosos e um esporte envolvente, solicitando várias capacidades físicas, como força, velocidade e agilidade. Com a necessidade de desenvolvimento da modalidade, surge nos anos 1930, a Federação Internacional de Basquetebol Amador (FIBA). Dessa forma, a modalidade se torna esporte olímpico, tendo sua primeira aparição nos Jogos de Berlim em 1936 (FERREIRA, 2003). Em 1960, surge a National Basketball Association (NBA), dotada de astros e se tornando referência para o mundo em organização e estrutura esportiva (DAIUTO, 1991).

A realidade encontrada no basquetebol dos Estados Unidos e na Europa é diferente da brasileira, onde não existe, na maioria das ligas, gestão ou estruturas administrativas profissionais, voltadas à obtenção de resultados satisfatórios duradouros em função do fortalecimento do esporte, pelo contrário, privilegia-se a perpetuação de dirigentes despreparados no país (POZZI, 1998; MELO NETO, 2003 apud ANPAD 2010, p. 02).

Mas, há um movimento para reestruturação do esporte brasileiro, em que se busca maior profissionalização, sendo que, um exemplo dessa mudança está na Liga Nacional de Basquete (LNB), que emergiu em meados de 2008, constituída de 15 equipes que se uniram para criar o Novo Basquete Brasil (NBB).

1.1 Problema de Pesquisa

O artigo pretende analisar de que forma a NBA se estruturou em suas estratégias de marketing, perante os principais *stakeholders*, que podem contribuir para o conhecimento das organizações que trabalham a modalidade, citando a LNB, que hoje é responsável pela organização do Novo Basquete Brasil (NBB), modelo de campeonato que tenta se

aproximar ao máximo da NBA, em calendário, estrutura, mas respeitando as questões culturais e econômicas dos países em questão. Apontar possíveis relações que ou estratégias que possam ser aproveitadas pelas organizações que divulgam e trabalham essa modalidade no Brasil. Portanto, é pertinente questionar:

Quais são as práticas de marketing (estratégias) da NBA e da LNB dentro das perspectivas dos *stakeholders*?

1.2 Objetivo Geral

De acordo com as mudanças ocorridas no cenário esportivo brasileiro, pretende-se analisar as estratégias de marketing entre a NBA e a LNB, com base na Teoria dos *Stakeholders*, verificando a influência dos principais *stakeholders* em destaque.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do estudo estão organizados na sequência:

- a) Descrever quais são os principais *stakeholders* envolvidos nesse processo e de que forma que se relacionam.
- b) Configurar as diferenças e semelhanças encontradas no comparativo das estratégias de marketing estabelecidas pelas duas instituições, para visualizar os reais motivos pelo qual o basquete nacional não é considerado um esporte rentável, comparado ao modelo americano.

1.4 Justificativas

Com o momento atual do basquete no cenário mundial, o Brasil desde sua organização figurou entre as melhores seleções, o que nos últimos anos não acontecia, e ao contrário da NBA, responsável pela melhor seleção do mundo, apresenta características de popularização e massificação da modalidade em níveis mundiais. Isso porque a NBA é dominante no mercado do basquetebol global. Essa diferença de desempenho entre os países pode ser atenuada pelo respaldo gerencial que existe do governo americano para com seus atletas, em relação ao governo brasileiro, que deixa a desejar em vários momentos, pois, o esporte mais importante no Brasil é o futebol.

Obter informações e conhecimento sobre a forma como a NBA se estruturou em suas estratégias de marketing, podem contribuir para as organizações que trabalham a modalidade, citando a LNB, que hoje é responsável pela organização do Novo Basquete Brasil (NBB), modelo de campeonato que tenta se aproximar ao máximo da NBA, em calendário,

estrutura, mas respeitando as questões culturais e econômicas dos países em questão.

Como se estabelecem vínculos com a modalidade, interferências de atletas importantes, a televisão como uma ferramenta pode apontar para rumos que estabeleçam uma relação no momento em que o basquetebol brasileiro vive de reestruturação, comparado ao modelo norte-americano.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de fundamentar a resposta da questão desta pesquisa, o referencial teórico está composto pelos seguintes assuntos: a teoria dos *stakeholders* e os principais *stakeholders* do esporte basquetebol (2.1), as principais escolas de marketing (2.2), os clássicos da estratégia e a estratégia de marketing esportivo (2.3) e o marketing esportivo e os principais *stakeholders* (2.4).

2.1 A Teoria dos *Stakeholders* nos Esportes

Em 1984 Freeman desenvolveu a Teoria dos *Stakeholders*. Desde então profissionais e pesquisadores das mais diversas áreas da administração e outras ciências vêm utilizando essa teoria de forma aplicada e em pesquisa como conhecimento para o relacionamento de uma instituição (LITTAU; JUJAGIRI; ADLBRECHT, 2010).

Os *stakeholders* incluem qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais de uma determinada empresa ou instituição (FREEMAN, 1984), sendo que, ao se verificar quais necessidades e interesses desses *stakeholders*, a instituição deverá discutir seu papel diante dessas demandas (aspecto descritivo); avaliar o impacto desses *stakeholders* no desempenho dessa organização para seu melhor desempenho, como uma ferramenta de gestão (aspecto instrumental); ou reconhecendo e dando importância aos interesses de todos *stakeholders* (aspecto normativo) (DONALDSON; PRESTON, 1995).

O estudo de Taylor e O'Sullivan (2009) explorou a mais apropriada estrutura de administração para os Órgãos Nacionais Administrativos (National Governing Bodies - NGBs) do Esporte Reino Unido. Os autores consideram que os esportes são um importante aspecto da sociedade do Reino Unido, envolvendo um número significativo de participantes e espectadores, ocupando um papel chave no futuro da saúde da população, e no nível da elite, é fonte de considerável orgulho nacional.

Em uma perspectiva de governança, estes NGBs são organizações sem fins lucrativos, administradores de esportes profissionais e amadores,

e administradores da alocação de considerável quantia de fundos, especialmente fundos públicos. Este estudo foi motivado por um renovado interesse, inclusive do governo, em garantir aos NGBs uma estrutura apropriada para assegurar tomadas de decisões ideais para seus *stakeholders*.

Os pesquisadores entrevistaram 22 administradores sêniores em esportes do Reino Unido. As entrevistas buscaram verificar o ponto de vista dos participantes quanto a adequação da aplicação de um número de reformas nos conselhos, vistas como boas práticas, para NGBs. O consenso foi o seguinte: NGBs devem reformar a composição do seu conselho para melhor refletir as demandas de negócios; o tamanho do conselho deve ser de 5 a 12 membros; NGBs deve ter diferentes indivíduos ocupando as posições de CEO e presidente; os conselhos de NGBs devem possuir mais diretores não executivos.

Uma descoberta chave é a de que conselhos na NGBs devem se distanciar de ser apenas representativo, devendo também incluir membros com expertise específica em negócios assim como com maior elemento de acompanhamento não executivo, isto para o basquete brasileiro é uma necessidade a ser aprendida, tanto que este artigo cita o despreparo dos dirigentes brasileiros deste esporte.

Von Roenn, Zhang e Bennett (2004) examinaram como as dimensões da falta de conduta ética em esportes contemporâneos são percebidas por *stakeholders* de esportes e estudaram a relação entre os antecedentes dos *stakeholders* e a sua percepção de falta de conduta ética. 510 *stakeholders* responderam a Scale for Ethical Misconduct in Sports (SEMS) em um seminário de ética esportiva. Esta escala avalia a prevalência da atmosfera moral no esporte, expressada por uma graduação da aceitação do participante em relação à falta de conduta ética apresentada.

Quatro dimensões de falta de conduta ética no esporte foram reveladas: interferência estratégica, que aborda dilemas éticos envolvendo estratégias que incluem contato físico e agressividade mental com o objetivo de interferir no desempenho de um oponente no jogo; domínio manipulador, que envolve dominação verbal, distração do oponente e autopromoção; manobra desonesta, quando há uma trapaça ou falta de honra; imposição imprópria, que envolve a falta de conduta ética por imposição de pais, treinadores ou outros adultos que agem inapropriadamente durante a competição e colocam uma exigência anormal nos atletas.

Tyagi (2010) identificou a dinâmica da perspectiva de corporações e de *stakeholders* na responsabilidade social corporativa na indústria de artigos esportivos em Meerut, Índia. Os resultados indicam que corporações do setor de artigos esportivos em Meerut mantém a visão de

maximização de lucro e concentração em questões econômicas dos negócios, e não se dedicam a exercer o conceito de responsabilidade social, apesar de acharem importante, e ser uma demanda de *stakeholders*.

Covell (2005) estudou como os portadores de ticket de uma temporada de futebol da Ivy League (Liga esportiva das principais Universidades dos EUA) demonstram seu apego e fidelidade ao produto atlético universitário através da aplicação da Teoria dos *Stakeholders* como um constructo baseado no marketing. A pesquisa fundiu os princípios da Teoria dos *Stakeholders* e o constructo teórico de apego e fidelidade para compreender os interesses e valores desses *stakeholders*, como eles demonstram apego e fidelidade à propriedade esportiva, e como eles percebem a importância do vencer em relação à tendência de doações de caridade para os fundos atléticos da escola. Os resultados indicam que os relatos de histórias de doações às atléticas, os *stakeholders* demonstraram apego e fidelidade à propriedade não alterando as doações baseado no desempenho do time em campo.

2.2 As Principais Escolas de Marketing

A concepção do marketing acontece em 1900, com os primeiros artigos publicados na década de 1920, subsequentemente nas décadas de 1970 - 80, com foco na interação dos produtos entre fornecedores e clientes, sendo que, já haviam estudos direcionados à tipologia de mercadorias (exclusivas de lojas de conveniências ou de shopping), conforme Coperland (1923, apud MIRANDA; ARRUDA, 2002), ou seja, à praticamente noventa anos que o termo - mercadorias exclusivas de conveniências ou shoppings - é utilizado, portanto, é possível afirmar que os estudos e artigos publicados sobre marketing têm pouco menos de um século.

O marketing é altamente discutido, desde a última década, por renomados autores da área, tanto dos EUA, quanto da Europa. Estas duas regiões do globo têm contrastado parâmetros e conceitos relacionados à disciplina sob ponto de vistas discrepantes, tendo em vista a importância do mercado e sua relação direta com as organizações e seus compradores. Os autores americanos defendem a ideia de que estamos passando pela era da estratégia 'direcionada-para-o-mercado' ou da empresa 'orientada para o mercado', sendo que, "esse mercado global e os consumidores que o formam, tornaram-se o foco para o desempenho competitivo da grande empresa", enquanto os autores europeus investigam uma visão romântica de globalização dos mercados, que visam o bem estar dos agentes locais oriundo de níveis mais elevados de trocas internacionais em países menos afluentes (CARDOSO; FARIA, 2004, p.02).

A evolução do pensamento de marketing esbarra em algumas limitações de aspecto sócio-político, que permeiam os 'mercados', impedindo o desenvolvimento ou a evolução da 'moderna' concepção de marketing no Brasil, como a má distribuição de renda e a miséria que geram barreiras aos indivíduos ao consumo e ao trabalho, pela falta de capacitação.

Mais especificamente sobre o marketing esportivo Ilton (1997) destaca o fato de eventos e ídolos esportivos causarem grande influência nos comportamentos dos diversos consumidores, principalmente, nos produtos e serviços fortemente associados aquele esporte, time ou atleta. Assim, verifica-se a importância do marketing neste segmento. As organizações esportivas oferecem o esporte para pessoas interessadas em consumi-lo, os espectadores.

2.3 Estratégias de Marketing Esportivo em Função dos *Stakeholders*

A estratégia de qualquer organização tem como objetivo guiar as decisões sobre as interações com oponentes e que envolvem ações e reações do negócio e a preparação para obter vantagens nas interações. Essas vantagens se dão a partir do momento em que a estratégia: tenha efeitos duradouros no tempo; tenha grau de risco aceitável; que seja viável e compatível, compreendendo os recursos (humanos, financeiros e materiais) da empresa; que oriente seu desenvolvimento; e estabeleça diretrizes para as decisões da organização (ZACCARELLI, 2000 apud CONTADOR, 2008).

O termo vantagem destacado por Zaccarelli, foi citada inicialmente por Ansoff, na sua obra Estratégia empresarial, e posteriormente, foi difundida por Porter em Vantagem Competitiva, ou seja, quando uma organização formula uma estratégia, sua implementação visa obter vantagem sobre seus concorrentes, uma vantagem para competir pela preferência do cliente no segmento da qual ela está imersa, termo que é conhecido no mercado como vantagem competitiva.

Entretanto, a vantagem competitiva aborda o conceito de competitividade, que se resume na capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes [...] por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Vantagem competitiva é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior (Contador, 2008), ou seja, a estratégia é essencial para que uma organização consiga melhorar seus resultados, bem como atender as necessidades e expectativas de seus *stakeholders*.

Em relação ao marketing, inicialmente por Rasmussen (1955) como teoria dos parâmetros, desenvolvido por McCarthy (1960) e finalizado por Kotler (1967), tinha uma concepção diferente da atual, pois, o contexto da época era composto por aspectos econômicos homogêneos e uniformes, sendo que não se considerava a concorrência ou um ambiente turbulento nos diversos segmentos do mercado. Uma nova interpretação teórica dos 4Ps, exige uma abordagem que leva em conta o dinamismo, a competição e a heterogeneidade dos fatores de produção que envolvem a economia global (apud HAKANSSON; WALUSZEWSKI, 2005) em função do grau de competitividade das organizações atualmente.

Organizações não esportivas muitas vezes utilizam-se do esporte para promover seus produtos ainda que não tenham diretamente relação com o esporte específico onde está sendo divulgado. Porém, Segundo Rocha e Bastos (2011) o que se observa é uma deficiência no Brasil na formação de gestores do esporte, sendo que instituições acadêmicas deveriam se preocupar em preparar profissionais para gerenciar organizações esportivas incluindo estratégias de marketing para valorização das marcas no esporte. Vale ressaltar que a publicação brasileira sobre marketing esportivo é pequena, sendo identificado pelos autores apenas dois grupos de estudos que se dedicam ao tema, além de não haver no Brasil publicação especializada na área com consistência acadêmica reconhecida internacionalmente.

A gestão dos esportes ainda é considerada um campo novo no meio acadêmico e também na prática empresarial esportiva que parece mais focada no aspecto restrito da competição, dos atletas e dos torcedores. A partir da década de 1960 nos EUA, a demanda por produtos e serviços relacionados aos esportes cresceu e assim continua de forma contínua. No ano de 1999, o esporte já movimentava US\$ 213 milhões apenas no mercado americano. Assim, a gestão dos esportes se tornou mais complexa, e as organizações esportivas passaram a preocupar-se com a produtividade e com o marketing, não só para modernizarem e também para satisfazerem uma necessidade comercial, até porque quando mais complexo vai ficando o esporte, mais despesas e mais necessidade de gerar receitas para mantê-lo com capacidade competitiva (ROCHA; BASTOS, 2011; PITTS & STOTLAR, 2002).

Marketing esportivo envolve: o estímulo de transações entre as empresas investidoras, voltadas para o fomento à geração de um produto esportivo e a obtenção de resultados junto ao público e o próprio consumidor, interessado em eventos e produtos do esporte, sensível às mensagens de organizações que expõem uma identidade de acordo com suas preferências (ILTON, 1997).

Assim, o marketing esportivo pode ser visto como a aplicação de princípios do marketing a produtos esportivos e a produtos não esportivos pela associação com o esporte facilitando a comercialização para os seguidores das modalidades esportivas que possam obter bens que lembrem a competição e os atletas correspondentes pelos quais acompanham como fãs ou admiradores (ROCHA; BASTOS, 2011; SHANK, 2008).

As empresas se diferenciam ao identificarem-se com ídolos esportivos, atuando sobre o lado emocional dos consumidores de forma ampla e com diferentes métodos, técnicas e estratégias de disponibilização dos produtos divulgados. Ao mesmo tempo em que viabilizam entretenimento, as empresas passam a desfrutar de uma boa imagem junto ao público que acompanha esporte.

Estes conceitos estão interligados, uma vez que organizações esportivas que se voltam para o esporte como produto, procuram despertar o interesse por uma determinada modalidade em consumidores que ao mesmo tempo constituem grupos que seguem esportistas, competições ou modalidades esportivas; e depois disto, a organização esportiva passa a utilizar seu marketing para promover atividades que podem envolver o patrocínio de equipes ou atletas, bem como a criação de produtos ou eventos (ILTON, 1997).

2.4 O Marketing Esportivo e os Principais Stakeholders

O Produto esportivo está relacionado à cultura esportiva de cada país, em que, massificação, popularização de determinada modalidade esportiva será determinante no consumo de seus artigos, marcas e patrocínios.

O Preço do esporte sofre a influência da cultura nacional e esportiva, tanto brasileira quanto americana. Quotas de televisão, preços de ingresso (bilheteria), ações de mídia e promoções estão relacionadas ao poder de compra, nível de interesse do público (indivíduos) e investidores em tal modalidade.

A Promoção esportiva é influenciada pelos canais de distribuição e veículos formadores de opinião que relacionam com a modalidade (televisão, rádio, internet, etc.), sendo que, quanto maior o interesse do público, maior será a procura pela exposição da marca ligada à modalidade esportiva.

A Distribuição esportiva são canais de acesso para aquisição de insumos relacionados à modalidade em questão. As lojas e franquias (físicas e virtuais) servem como meios ou pontos de distribuição e divulgação facilitadores da expansão da modalidade, o que é atrativo para os investidores,

valorizando as corporações e, respectivamente, os atletas do segmento esportivo.

Portanto o Produto esportivo, o Preço do esporte, a Promoção esportiva e a Distribuição esportiva (ponto de venda) objetivam atender aos anseios, expectativas, preferências e necessidades dos *stakeholders* principais: indivíduos (público ou

expectadores), corporações (gestores das associações - NBA e LNB), jogadores (atletas) e investidores (patrocinadores - equipes).

A relação direta do marketing esportivo, com os respectivos *stakeholders*, estão adaptadas na figura 1, adaptado de ANPAD (2010, p. 09):

O Mix de Marketing Esportivo.



Figura 1- O mix de Marketing Esportivo.
Fonte: Adaptado de ANPAD (2010, p.09).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, descritiva, documental, que sintetizam o conceito em uma investigação “característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências. [...] combinam fontes documentais com outras, tais como entrevistas e observação” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 55), sendo que, este item é composto pelos tópicos para descrição do método utilizado no desenvolvimento da pesquisa e está composto pelo tipo e estratégia de pesquisa, ferramentas de coleta dados e operacionalização da investigação.

A metodologia é relacionada à origem epistemológica da ciência e tem o objetivo de avaliar as características filosóficas dos métodos existentes em função de sua potencial capacidade, pressupostos e implicações para sua utilização (THIOLLENT, 2002). A investigação é orientada pelo método científico. Entende-se por métodos de pesquisa como sendo um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar, com mais segurança e economia, o objetivo, conhecimentos fidedignos e

identifica a direção a seguir (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Estudos qualitativos são utilizados em situações nas quais a evidência qualitativa substitui a simples informação estatística relacionada a épocas passadas, sem a pretensão de generalizar resultados para populações mais amplas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A operacionalização da pesquisa se deu através de entrevista com o representante da NBA no Brasil e Diretor de Marketing da LNB (Liga Nacional de Basquete), organização responsável pela organização do NBB, Sr. Guilherme Buso, Dados relacionados ao período de 2008 a 2012, sobre a mídia, investidores, papel da TV e público, ou seja, as influências dos principais *stakeholders* da liga de basquetebol nacional ficaram evidentes. Depoimentos de atletas profissionais de basquetebol, com atuações tanto na NBA, como Rafael “Baby” Araújo, e na NBB, Alex García, Marcus Vinícius Toledo (Marquinhos), também aceitaram participar da pesquisa e permitiram realizar um estudo comparativo entre as realidades vividas por parte dos

stakeholders estudados em ambas as ligas. Ressalta-se que as entrevistas tiveram natureza aberta, em que os participantes discorreram sobre o assunto, apenas com direcionamento de um dos pesquisadores. As respostas foram organizadas e alinhadas pelos pesquisadores a fim de responder os objetivos específicos deste estudo.

4 COLETA DE DADOS

Devido a processos elitizantes, oriundas de associações atléticas, clubes e equipes escolares de competição, alguns fatores, citados anteriormente, culminaram no surgimento do basquetebol nos Estados Unidos da América (EUA), porém, com a popularização mundial desse esporte em 1949 emergiu a National Basketball Association (NBA), em sua primeira temporada, formada por duas diferentes ligas a Basketball Association of America (BAA) e a National Basketball League (NBL) (JUNIOR, 2008).

A NBA tem diferencial competitivo, pois, sua estrutura para os jogos supera as expectativas do consumidor (público), como afirma Junior (2008, p. 45), “as partidas disputadas nessas arenas multifuncionais, são verdadeiros shows que contribuem para que o público tenha um entretenimento muito maior do que se estivesse apenas assistindo a uma partida de basquetebol”.

Além disso, a declaração de um dos jogadores brasileiros, que atuam na liga profissional de basquete americana, Anderson Varejão, é transcrita por Junior (2008, p. 45-6), ressaltando que o público americano frequenta porque se identifica e gosta das arenas, devido não apenas ao jogo, mas sim, ao show que ocorre, é considerado um espetáculo de entretenimento, da qual, até as crianças participam nos intervalos dos jogos, com mascotes das equipes, o que torna atrativa cada partida, bem como, com os restaurantes, cinemas, lojas e outros locais que atraem os consumidores desse segmento.

A Liga Nacional de Basquetebol (LNB) não surgiu por acaso. No Brasil, o basquete tem como órgão regulador nacional e sem fins lucrativos por essência, a Confederação de Basquete Brasileiro, apoiada pela Federação Internacional de Basquetebol (FIBA), porém, conflitos envolvendo poder e mídia, culminaram em insatisfações dos atletas, bem como, dos clubes que formam a Liga Nacional de Basquetebol, que levaram a atitudes claras de mudanças por parte de ícones do basquete nacional, neste caso, pelo melhor jogador brasileiro de todos os tempos, Oscar Schmidt.

Em 1933 foi criada a Federação Brasileira de Basketball (FBB), que passou em 1941 a ser chamada de Confederação Brasileira de Basketball (CBB), após assembleia. Atualmente a CBB tem uma

estrutura complexa, formada por departamentos que envolvem executivos, judiciários, financeiros e de mídia, porém, devido a divergências das correntes de pensamento sobre a essência da liga brasileira em relação a NBA, muitos problemas são colocados em evidência, como por exemplo, o fato da origem dos jogadores de basquete, no Brasil, estar associada à clubes, atualmente falidos, e dos jogadores americanos estarem associados a escola, desde o colégio, que para muitos especialistas, treinadores e jogadores brasileiros, é um ponto-chave para a situação atual de descrédito populacional desse esporte (JUNIOR, 2008). É pertinente lembrar que atualmente a CBB só se responsabiliza pelas seleções nacionais, deixando a organização dos campeonatos nacionais, tanto masculino como feminino, para a LNB, que atualmente organiza a quinta edição do NBB.

Foram realizadas as entrevistas através de questionário, para a busca de interação entre o pesquisador e o pesquisado, no qual foram aplicadas questões estruturadas e abertas, a fim de conceder aos entrevistados, a flexibilidade de responder livremente e fazer considerações quando achassem necessário.

Com as observações e análises dos dados levantados juntos aos documentos pesquisados (bibliografias, artigos, *journals* e dissertações) com base nas informações levantadas junto aos entrevistados, realizou-se a comparação da estratégia mencionada no objetivo deste trabalho.

Outra forma de interação no qual nos apoiamos, foi à realização da entrevista em tempo real via Skype, junto aos pesquisados, pelo fato dos mesmos estarem em atividade na NBA durante a realização deste artigo.

5 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os objetivos - geral e específicos - desse estudo teve-se a pretensão de analisar as estratégias de marketing entre a NBA e a LNB, com base na Teoria dos *Stakeholders*, verificando a influência dos principais *stakeholders* em destaque.

Para atingir esse objetivo foram propostos três objetivos específicos, sendo que, os resultados do estudo para cada um deles será apresentado a seguir:

- a) Descrever quais são os principais *stakeholders* envolvidos nesse processo e de que forma que se relacionam;

O segundo objetivo específico busca evidenciar os partes interessadas envolvidas em cada uma das organizações investigadas, na tentativa de estabelecer um comparativo para destacar as diferenças ou semelhanças existentes. Foi possível

descrever quais são os principais *stakeholders* no conforme quadro 2.

- b) Configurar as diferenças e semelhanças encontradas no comparativo das estratégias de marketing estabelecidas pelas duas instituições, para visualizar os reais motivos pelo qual o basquete nacional não é considerado um esporte rentável, comparado ao modelo americano.

Em relação ao terceiro e último objetivo específico foram verificadas as características de ambas as ligas, foco do estudo, sendo que, estão apresentados, de forma organizada e comparativa, os resultados inerentes a este também no quadro 2.

Através de dados colhidos, ligados à estrutura de ambas as instituições, foi possível elaborar um quadro que evidencia as diferenças e semelhanças entre as corporações NBA e LNB, quadro 2.

Os resultados mostram que a forte influência dos *stakeholders* sobre a NBA, movimenta um mercado importante de consumo, contribuindo para uma popularização e massificação da modalidade nos EUA. A influência da mídia sobre esse público favorece o consumo de produtos referentes a modalidade, projetando equipes e atletas em contexto internacionalizado. O produto consumido no mundo todo favorece a divulgação de uma marca tornando-a cada vez mais consolidada.

É relevante ressaltar as limitações da pesquisa que entrevistou alguns participantes diretos da NBA e da LNB, portanto, podem ser desenvolvidas novas pesquisas, em caráter complementar e/ou continuação do comparativo entre as instituições, a fim de aprofundar detalhamentos em função dos *stakeholders* envolvidos, bem como, a melhoria da gestão esportiva, propondo modelos teóricos mais específicos.

Comparativo entre NBA e LNB em relação aos seus principais *Stakeholders*.

<i>Stakeholders</i>	NBA	LNB
Equipes	Formato de franquias, onde as mesmas possuem forte influências nas decisões dos processos e são gerenciadas por gestores profissionais que visam lucros.	Clubes ou associações que visam a promoção e o desenvolvimento do esporte. Com a criação da LNB ganharam mais espaço em decisões, mas sofrem forte influência da instituição reguladora.
Atletas	Possuem teto e piso salarial. São profissionais e possuem participação nos lucros da Liga. São forte produto de divulgação, com marcas, nomes, números personalizados e sindicato próprio. Participam diretamente das decisões da Liga.	São amadores, apenas com contrato de trabalho sem piso ou teto. Hoje possuem sua marca explorada para evidenciar a liga. Não possuem sindicato nem participação nos lucros da Liga
Gestores	São profissionais, acionistas e desempenham papel fundamental na organização da liga. Negociação de contratos, renovação dos atletas e controle da inflação do mercado mantendo piso e teto salarial.	São amadores e amantes do esporte, abnegados. Agem como podem para se organizar, captar recursos para manutenção da equipe.
Público	Exercem forte de influência, com a venda de ingressos antecipados, carnês para a temporada. Tem mercado direto com a aquisição de produtos licenciados pela liga, como camisetas, bonés, flâmulas, etc. que giram o mercado (mais recursos para a liga).	Poucos ginásios cobram entrada. Não existe distribuição de material promocional das equipes participantes. Frequentam nossos estádios com produtos NBA e não da nossa liga.

Quadro 2 - Comparativo entre NBA e LNB em relação aos principais *Stakeholders*.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estudos futuros sobre as características, classificação, descrição e especificações dos principais *stakeholders* na NBA e a LNB poderão ser realizados a fim de continuar a investigação nessa direção, bem como, complementá-la com maior detalhamento e profundidade.

Por fim, foi constatado que a ausência de produtos relacionados a atletas e equipes da LNB dificultam o processo de desenvolvimento e consolidação da modalidade, o que pode ser sugerido para a organização. Com isso, o público interessado passaria a divulgar de forma mais ampla atletas, equipes, aumentando visibilidade de patrocinadores e com isso uma maior geração de recursos e valores para a modalidade em nosso país.

Pela limitação de tempo e distância dos entrevistados no momento da pesquisa, ficou acordado o envio do questionário aberto por via eletrônica, para que pudessem responder num período de disponibilidade do mesmo. A pesquisa limitou-se a entrevistar alguns participantes diretos da NBA e da LNB, portanto, podem ser desenvolvidas novas pesquisas, em caráter complementar e/ou continuação do comparativo entre as instituições, a fim de aprofundar detalhes em função dos stakeholders envolvidos, bem como, a melhoria da gestão esportiva, propondo modelos teóricos mais específicos.

REFERÊNCIAS

- Braghetti, Gustavo Ferraz do Amaral (2010). A impulsão e crescimento da NBA por meio do desenvolvimento do marketing esportivo. 66p. PUC - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuariais. São Paulo.
- Cardoso, M.; Faria, A. (2004). Em busca da aproximação da disciplina à realidade nacional. In: I Congresso EMA.
- Contador, J. Celso (2008). Campos e armas da competição. São Paulo: Ed. Saint Paul, 608 p.
- Covell, D. (2005). Attachment, Allegiance and a Convergent Application of Stakeholder Theory: Assessing the Impact of Winning on Athletic Donations in the Ivy League. *Sport Marketing Quarterly*, 14(3), 168-176.
- Daiuto, Moacyr (1991). Basquetebol: origem e evolução. São Paulo: Iglu;
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, v.20, n.1, p. 65 a 91.
- Ferreira, Aluisio E. X. (2003). Basquetebol: técnicas e táticas, uma abordagem didático-pedagógica. São Paulo: EPU/ EDUSP.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fagundes, A. F. A.; Sampaio, D. O.; Cassia, V.; Lara, J. (2010). Marketing esportivo: um estudo exploratório da publicação acadêmica brasileira. IV Encontro de Marketing da ANPAD 2010. Florianópolis - SC.
- Hakasson, H.; Waluszewski, A. (2005). Developing a new understanding of markets: the 4Ps. *Journal of Business & Industrial Marketing*. vol. 20, nº 3, 2005, p.110-117.
- Ilton Teitelbaum. (1997). O papel do agente de comunicação nas relações com o esporte. *Revista FAMECOS*. Porto Alegre. nº 7.
- Junior, Rolando Ferreira (2008). NBA, CBB e LNB: Relações do poder no universo organizacional do Basquetebol Brasileiro. 212p. Tese (Mestrado) Universidade Federal do Paraná. Paraná.
- Lakatos, Eva M. Marconi, Marina de A. (2003) *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Littau, P., JujagirI, N., & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17-29.
- Martins, Gilberto de A.; Theóphilo, Carlos R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Miranda, C.; Arruda, D. (2002). A Evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. In Congresso EnAnpad.
- Pitts, B. G.; Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentals of sport marketing*. 2nd ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2002.
- Rocha, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha (2011) *Gestão do esporte: definindo a área*. *Rev. bras. educ. fís. esporte*, São Paulo, v. 25, n. spe, Dec.
- Sampieri, Roberto H. Collado, Carlos H. Lucio, Pilar B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. 3ªed. São Paulo: McGraw-Hill.

- Shank, M. D. (2008). *Sports marketing: a strategic perspective*. 4th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2008.
- Taylor, M., & O'Sullivan, N. (2009). How Should National Governing Bodies of Sport Be Governed in the UK? An Exploratory Study of Board Structure. *Corporate Governance: An International Review*, 17(6), 681-693.
- Thiollent, Michel (2002). *Metodologia da Pesquisa-ação*. 11ªed. São Paulo: Cortez.
- Tyagi, R. K. (2010). Dynamics of Corporates and Stakeholders Perspective of Corporate Social Responsibility: A Case of Sports Goods Industry Meerut. *American Journal Of Economics & Business Administration*, 2(2), 169-171.
- Von Roenn, S., Zhang, J., & Bennett, G. (2004). Dimensions of Ethical Misconduct in Contemporary Sports and their Association with the Backgrounds of Stakeholders. *International Sports Journal*, 8(2), 37-54.